

制造业销售风险管理体系构建

韦 伟

中信渤海铝业控股有限公司 河北 秦皇岛 066000

摘要:在市场经济条件下,资金流是企业生存与发展的命脉,而应收账款的回款和坏账风险的预防是企业进行销售风险管理时普遍关注的问题。但企业通常只注重应收账款的回款和坏账阶段的风险管理,这种管理往往是对整个销售系统运行的事后管理。从全流程角度来看,这种对后果或已产生风险进行的事后管理,往往难以取得较好效果。本文对制造业销售风险管理体系构建进行探讨。

关键词:制造业;销售风险;体系构建

一、制造业企业销售风险管理现状

1. 片面追求事后应收账款风险管理

大部分企业往往是已形成了逾期应收账款才意识到风险,强调对应收账款的催收和坏账风险的管控。这种针对事后的管理基本上面对的是已成定局的事实,可实施的管控手段有限,账款收回可能性较小。企业整体上缺乏流程式、递进式的风险管控流程和机制。

2. 没有足够的资源投入支持风险管理工作

在充分竞争的市场环境下,企业面临生存压力、成本压力和销售压力。部分企业在追求销售业绩目标时,往往忽视对风险的管理,没有在组织资源、人力资源、信息系统资源上进行合理的安排和投入,未构建系统性的风险管理体系。通常,在销售部门,编制最多的是营销业务人员,而流程管控、风险管理人员很少甚至没有。企业组织机构不完善,层级不清、岗位设置不合理,一岗兼多职、能力与岗位不匹配都是较为典型的现象。此外,企业在经营过程中缺乏有效的信息系统支持。一套好的信息系统能够显著提升企业的经营管理能力,但同时也需要企业匹配和完善各种组织资源、人力资源、内部控制资源以支持其正常运营。系统的初始投入和运营期间的投入都是一笔不小的开支,一些企业因为资源投入不足或专业技术人员缺乏,导致信息系统缺失或者陈旧、落后,无法将风险管理的流程和风险关键管控点有效嵌入,因此也无法满足现代化企业的风险管理需求^[1]。

3. 缺乏系统性的风险管理体系

企业普遍存在业绩为王的驱动心理,压缩各种成本,

导致专业人才缺乏,风险管控意识薄弱,没有建立起一套科学、系统的风险管理体系。特别是一些中小企业,该类问题尤为突出。市场经济条件下,企业经营会面临许多不确定因素。风险和回报是密切相关且相辅相成的,追求企业价值最大化,首先要确定的是在可接受的风险程度下的收益最大化,这要求企业必须树立风险意识,建立相应的风险管理体系,科学地做出决策^[2]。

二、制造业企业销售风险管理解决方案

1. 销售系统的风险识别与评估

(1) 从内部组织、人员、流程及信息系统角度识别风险

销售系统内的组织体系、人员、流程及信息系统构成了销售系统风险控制的基础环境。首先,要从销售组织架构和人员定岗角度进行评估。确定企业是否建立了与公司发展战略、发展阶段、业务特点相匹配的组织层级和组织体系;是否存在因盲目追求高效或成本节约而导致组织过度扁平化。为匹配组织和流程,是否设置了必要的岗位,这些岗位的分工是否合理,是否设置岗位牵制,人员是否具备相应资质,是否存在能力与岗位不匹配等不合理现象。其次,要从销售业务循环的流程上进行评估。销售业务循环涉及销售、生产、库存、财务等多个部门的协同,必须处理好各部门的衔接,以及部门内各上、下游岗位的衔接,通过梳理流程,识别管理和控制盲点。一些企业因为规模较小或不够重视,不能形成有效的流程管控链条,从而造成在销售环节由某个领导说了算,这样的风险管控就变成了个别领导的主观判断,不科学,也不规范。再者,要从信息系统角度进行评估。多部门协同下,传统的手工信息传递不可避免地导致效率低下,人为差错和人员舞弊情况多发,从而导致风险管理水平低下。现代ERP系统的导入和普及为跨

通讯作者: 韦伟, 1985年12月、汉、女、籍贯: 河北、昌黎、单位: 中信渤海铝业控股有限公司、职位: 销售员、职称: 中级经济师、学历: 本科、邮编: 066000、邮箱: weiwei@bolv.citic、研究方向: 工商管理。

部门整合及风险管控提供了高效、快捷的管理平台。通过EPR系统,将内部流程固化到计算机系统,能实现更及时、准确地控制。通过EPR系统自动识别运营关键风险点数据,并定期向公司管理层生成相关报告和推送预警信息,从而有效地推进和落实事前、事中、事后的管控措施。值得注意的是,企业即便配置了先进的EPR系统,仍需要关注其可能存在的运行风险,如实际业务中人为绕过EPR系统控制的风险^[3]。

(2) 从客户角度识别风险

拓展销售业务前,必须做好客户风险评估工作,特别是对于赊销业务,必须详尽、全面地评估客户的履约能力与信用风险。客户风险评估的信息收集与调查工作应从多角度和多层次进行,调查收集的信息包括客户基本情况、股东实力及背景、实缴资本、经营范围、经营资质、主要经营理念及信誉、客户发展战略、发展目标、客户对合作的态度、未来合作的深度、客户的主要资产状况(如土地、房屋、分/子公司)、主要负债情况、客户生产线数量、产能及销售规模、客户在行业中的地位、客户的交易惯例、结算惯例、历史交易信誉等。为全面、客观地获取相关信息,客户调查应通过实地走访、第三方访谈、国家政务工商平台等多渠道、多途径详细地获取相关信息。在此基础上,应进行综合的评判和分析,如分析客户销售规模与实缴资本的比例、客户销售规模与人员的人均产值、主要资产及权利状况、客户的大额投资情况、现金流状况、财务风险程度等。

2. 风险应对管理

(1) 总体风险的应对策略

销售整体层面的应对策略重点是基础环境中的风险控制,目的是将相关风险消灭在萌芽状态。首先,要构建合理的销售流程,完善组织架构与岗位设置。销售流程的构建不应单独以业绩为导向,必须融入风险控制职能,如销售订单的承接,必须经过信用评估、风控岗位审核方可进入订单确认环节。组织架构的完善必须确保形成必要的组织层级并实施科学的决策,避免由某个领导一人说了算的“一言堂”局面。岗位的设置应充分考虑控制与监督,实施必要的岗位牵制,建立必要的风险管理、信用管理专职岗位。其次,通过引入ERP信息管理系统,将组织流程、业务流程全面固化,融入计算机系统。通过制定与信息系统运行相关的操作守则与规章制度,避免人为不当介入和绕过信息系统。销售各环节的关键风险点控制指标,定期生成报告,形成预警信息推送机制。运用系统大数据分析技术,促进企业系统、

高效地管控相关业务,降低风险。

(2) 为不同风险等级客户确定不同的管控模式和具体风险应对措施清单

在对客户进行分类后,需要更进一步明确对各风险等级客户的具体管控模式,这样才能有的放矢,做到有针对性地管控好风险。客户风险管理等级可分为重点监控级、关注级、预防级。根据客户等级确定不同级别的管控模式后,就可以制订可应用的具体风险应对措施清单。企业应结合业务事项进展、面临风险的程度确定相应的风险应对措施清单,以确保各项措施能更有针对性地应用,并产生良好效果。管控模式确定后,还要将工作落实到相关责任人,要求动态地实施并报告实施情况。例如,针对准坏账级风险客户,实施重点监控级的管控模式,并采取强力催收的风险应对措施。具体风险应对措施清单应涵盖事前预防措施、事中控制措施,以及事后应对措施,以便针对不同风险等级客户在不同的业务进展阶段有针对性地实施不同的管控措施,同时给相关业务经办人员和责任人提供清晰、可操作的管理手段。具体风险应对措施如定期上门拜访调查客户信用和履约能力、停止发货、获取还款计划、发送催款函、上门催款、高频上门或驻点催收、资产抵债、财产抵押、财产质押、债务重组(折让收款,转为股权)、发送律师函、申请财产保全、启动诉讼程序等^[4]。

3. 系统监督与动态评估,持续改善

(1) 企业风险管理部门或财务部门的定期监督

如果缺少监督,再完善的管理体系也可能流于形式。独立、客观的第三方监督机制将更有利于保障整个体系和机制的顺畅运行,同时能够从不同维度发现运行中存在的问题,提供客观的改善建议,推进工作质量和效果不断提升。

4. 动态评估机制与动态风险分类调整机制

(1) 应建立动态的客户风险评估机制

1) 针对不同风险等级的客户形成动态的评估机制。例如,针对高风险客户施行每月一评的动态评估机制,以防止其财务状况恶化后,公司不能及时采取有效的风险应对措施。针对低风险客户,可以施行每年一评或每年两评的动态评估机制。

2) 对客户出现特殊事件的立即重评机制。因为信息获取不完善或获取的信息本身可能存在差错,所以应建立针对客户出现特殊事件的立即重评机制。例如,客户出现员工集体讨薪事件或债务违约事件,应立即对客户的信用情况进行全面重评,并根据最新的评估结果,调

整风险管控等级,采取匹配的风险应对措施,最大限度地降低风险,保障公司财产安全。

(2) 构建持续改善的风险管理体系

公司销售部门每年应定期编写销售风险管理自我评价报告,并召开会议,总结年度销售风险管理体系运行过程中存在的问题,对执行不到位的人员进行责任追究,对做出显著成绩的人员进行奖励。

结束语

要想有效管理销售及应收账款风险,需要企业全面提升风险意识,投入相应的组织资源、人力资源、信息化资源,再通过建立以客户风险评估为基础的风险管控体系,为不同风险等级客户制订不同的风险应对策略,在实际运营过程中,针对不同风险等级的客户,匹配和

实施特定的风险应对措施,形成一套事前预防、事中控制、事后及时采取应对措施的严密风险管理体系,从而降低各销售环节风险,提升企业的运营效益,促进企业价值最大化。

参考文献:

- [1] 杨军平.浅谈财务风险管理的企业内控体系构建[J].中外企业家,2020(3):64-65.
- [2] 吕海洋.国有企业内控管理及企业财务风险防范措施分析[J].中国商论,2020(3):117-118.
- [3] 李铁敏.企业营销风险管理[M].湘潭大学出版社,2010.
- [4] 上海国家会计学院.企业风险管理[M].经济科学出版社,2012.